إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)
القاهرة
ج.م.ع




السنة الثانية
العدد الخامس عشر
أغسطس (آب) ١٩٩٤
www.edara.com



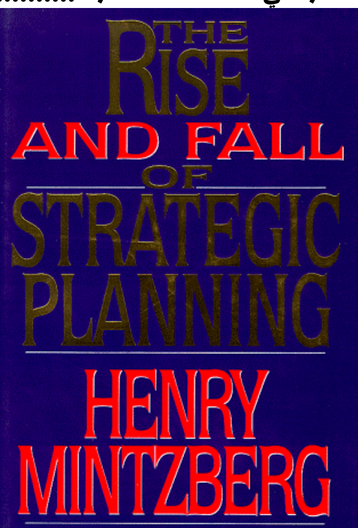


# صعود وسقوط التخطيط الاستراتيجي

تأليف: هنري منتزبرج

اقرأ في هذه الخلاصة:






## ما هو التخطيط؟

يقول (آرون ويلدافسكي) العالم السياسي المعروف بنقده للتخطيط: "إن التخطيط في محاولته أن يكون كل شيء، أصبح لا شيء". وهناك خمسة تعريفات للتخطيط هي:

* **التخطيط هو التفكير في المستقبل:** ومشكلة هذا التعريف أن جميع أعمال الإدارة تأخذ المستقبل في الحسبان. أي أن الإدارة تخطيط أيضا.

* **التخطيط هو التحكم بالمستقبل:** وهذا التعريف أيضا غير محدد، فكل إنسان يطمح إلى التحكم في مستقبله.

* **التخطيط هو اتخاذ القرارات:** أي أنه مفاضلة بين عدد من البدائل.

* **التخطيط هو عملية متكاملة لاتخاذ القرارات:** أي أنه توفيق بين الأنشطة المختلفة في وحدة متكاملة.

* **التخطيط هو مجموعة الخطوات الرسمية الهادفة لتحقيق نتيجة محددة من خلال نظام متكامل للقرارات:** والرسمية هنا تشتمل التحليل و الوضوح والعقلانية.

ويبدو أن التعريف العملي للتخطيط يتضح أكثر من خلال ارتباطه بظاهرتين تسهل ملاحظتهما في المنظمات، وهما: استخدام الخطوات الرسمية المنظمة أولا، و وجود نتائج محددة و واضحة يراد تحقيقها في إطار نظام متكامل للقرارات ثانيا.

## لماذا نخطط؟

لا ينظر المخططون للتخطيط على أنه مجرد مدخل لإدارة

مستقبل المنظمة، بل يعتبرونه عملية حتمية لا يمكن الاستغناء عنها. و مرجع هذه الحتمية ما يلي:

١- يجب على المنظمات أن تخطط لكي تنسق بين أنشطتها المختلفة لتحقيق أهداف موضوعة مسبقا. كما أن التخطيط يمد المنظمة بآلية اتصال تساعد على التنسيق بين أجزائها المختلفة. وليس هناك شك في أن التخطيط يربط الأنشطة المختلفة. أما أن يكون حتميا فأمر يحتمل الشك. لأن التنسيق يمكن أن يتم من خلال نظم الاتصال غير الرسمية أيضا.

٢- تخطط المنظمات للتأكد من الاستعداد للمستقبل. وهذا يشتمل: الاستعداد للأشياء الحتمية الحدوث والتخلص من الأشياء غير المرغوبة و التحكم في الأشياء القابلة للسيطرة. ولكن الحتمية هنا تبقى مثارا للشك أيضا. فيمكن للإنسان أن يستعد للمستقبل بالغريزة. كما أن الحيوانات تفعل هذا أيضا. فالنمل يخزن الغذاء استعدادا للشتاء وهو حتمي الحدوث، وذلك للتخلص من الجوع وهو أمر غير مرغوب، ويتحكم بالغذاء وهو قابل للسيطرة.

٣- تخطط المنظمات لكي تكون عقلانية. فالتخطيط يجبرنا على التفكير بعمق. لأن الحدث والنظرة الثاقبة غير كافيين. لا بد من التحليل المنظم للمفاضلة بين البدائل المعقدة. ولكن السؤال هنا: هل يعتبر التخطيط بالفعل عاملا مساعدا على التفكير العقلاني؟ وهل يمكننا من تحويل الأفكار غير المبرمجة إلى أفكار مبرمجة.

٤- التخطيط ضروري للرقابة. أحيانا نستخدم كلمة رقابة بمعنى التخطيط والتخطيط بمعنى الرقابة. و لا تقتصر الرقابة على الأنشطة الداخلية للمنظمة، بل تتعداها إلى البيئة الخارجية بحيث يمكن التعامل مع عناصر تلك البيئة وإدارتها والتحكم فيها.

## ما هي الإستراتيجية؟

* هي الخطة أو الاتجاه أو منهج العمل الموضوع لتحقيق هدف ما، و هي الممر أو الجسر الذي يأخذنا من هنا إلى هناك.

* و هي الأسلوب .. ونعني بذلك طريقة العمل والثبات على سلوك معين. فالشركة التي تدخل في مشاريع مخاطرة نقول عنها: أنها تتبنى استراتيجية المخاطرة.

*هي مكان أو موقع. أي أنها تحديد مكان نريد الوصول إليها. مثل إنتاج سلعة معينة لسوق معين.

*هي منظور، أي أنها نظرة المنظمة العمل.. فهي الرؤية الشمولية.

هذه التعريفات قريبة من الحقيقة. فالمنظمات تضع خططا للمستقبل وتقوم بتطوير أساليب مستمدة من الماضي لتحقيق هذه الخطط. أي أن هناك استراتيجية موضوعة و استراتيجية محققة. ما يتحقق من الاستراتيجية الموضوعة يطلق عليه الاستراتيجية المدروسة. وما لم يتحقق يطلق عليه الاستراتيجية غير المحققة. أما النوع الثالث فيطلق عليه الاستراتيجية الطارئة أو المنبثقة، و هي التي لم تكن مضمنه في الاستراتيجية الموضوعة. وتفرق القيادة العسكرية بين الاستراتيجية و التكتيك. الاستراتيجية تشير إلى الأشياء الهامة والتكتيك يشير إلى التفاصيل. وهنا تتضح أهمية الاستراتيجية الطارئة. ففي الحرب والأزمات يكون من الصعب تحديد أي الأمور سيكون جوهريا وأيها سيكون هامشيا.

## نماذج التخطيط الاستراتيجي

* نموذج مدرسة التصميم

سمي هكذا لأن تكوين الاستراتيجية عبارة عن عملية تصور يتم فيها استخدام مجموعة من الأفكار الأساسية لتصميم الاستراتيجية. ويتم ذلك من خلال تقاطع أو تلاقي الفرص المتاحة مع تهديدات البيئة الخارجية وتقييم نقاط القوة والضعف في المنظمة. وعند نقطة التقاطع يتم تشكيل الاستراتيجية في إطار المسئولية الاجتماعية والقيم الإدارية.

*** نموذج مدرسة التخطيط**

الفارق بينه وبين النموذج السابق أن الأهداف تحل محل قيم الإدارة.

*** نموذج آنسوف**

يرى آنسوف أن الاستراتيجية موقفية و ليست منظورا. فهو يرى أنها العملية التي تحول الشركة من الموقف الحالي إلى موقف محدد ومرسوم الأهداف. ويصف آنسوف نموذجه بأنه سلسلة من القرارات تتدرج من العام إلى الخاص. ويقوم هذا النموذج على تعزيز العمل التعاوني، لأن العمل التعاوني يكون أكبر من مجموع الأجزاء. فهو محاولة لربط الأجزاء للحصول على ميزة تنافسية.

## مراحل التخطيط

١- مرحلة تحديد الأهداف: في التخطيط الاستراتيجي تكون الأهداف كمية حتى تسهل الرقابة.

٢- مرحلة المراجعة الخارجية: يتم فيها جمع المعلومات عن البيئة الخارجية والتي تشتمل النواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية و التكنولوجية، بهدف وضع تنبؤات لتقدير الظروف المستقبلية.

٣- مرحلة المراجعة الداخلية: تشتمل وضع تصور لنقاط الضعف و القوة داخل المنظمة. وهذا ما يسميه (آنسوف): (نموذج الكفاءة) أو (صورة الكفاءة) وهي عبارة عن مصفوفة بقدرات الشركة البشرية والمالية والتقنية.

٤- مرحلة تقييم الاستراتيجية: يتم تقييم العائد على الاستثمار وتحليل المخاطرة. وهذه وسائل تعتمد على التحليل المالي فقط دون النظر إلى العوامل الأخرى.

وكانت هناك محاولات لاستخدام المحاكاة الشاملة بهدف مضاهاة الواقع وتصور كل المتغيرات والاحتمالات بمساعدة الحاسب الآلي ولكنها ما تزال محدودة النطاق.

٥- مرحلة التنفيذ: تبدأ عملية التنفيذ بالتسلسل الهرمي للأنشطة المختلفة، فتوضع في قمة الهرم الخطط الخمسية تليها الخطط متوسطة المدى (٢ -٣ سنوات) ثم الخطة السنوية. وفي النهاية توضع الأهداف والميزانيات والبرامج في شكل مصفوفة توضح خطة التنفيذ. ويطلق عليها الخطة الرئيسة Master Plan. وللأسف الشديد فان التخطيط قد جعل مرحلة التشكيل تفقد أهميتها ودورها في الابتكار بسبب تركيزه على مرحلة التنفيذ. لا لشيء، إلا لأن التنفيذ يوفر مظلة للرقابة.

٦- مرحلة جدولة الأنشطة: ويتم فيها وضع البرامج في جداول زمنية مرتبة ترتيبا منطقيا حسب أزمان حدوثها.

## أشكال التخطيط الاستراتيجي

### التخطيط التقليدي

يشتمل على جانبي الصياغة و التنفيذ. على الجانب الأول توضع الأهداف ثم الاستراتيجيات و على الجانب الثاني تحدد البرامج و الأنشطة. وعن الأهداف والاستراتيجيات والبرامج تنبثق الميزانيات. كما يكون للأنشطة العلمية تأثيرها غير المباشر على الميزانيات أيضا.

### التخطيط كلعبة أرقام

وتكون مخرجات هذه اللعبة أرقاما ولا تكون أفكارا. وهي لذلك أهداف وميزانيات وليست استراتيجيات. ولذلك سميت لعبة الأرقام. وفي هذه اللعبة تحافظ الرقابة على السير في الاتجاه المحدد ولكنها لا تخلق اتجاهات جديدة. وعيب هذه اللعبة أنها تتوقع المستقبل من خلال أرقام الماضي. فهي تتناقض مع الابتكار.

### الحلقة المفقودة

هذه الحلقة هي (كيفية تشكيل الاستراتيجية). وعملية التشكيل هي الخطوة التي يتحاشاها كل الخبراء والمؤلفين في مجال التخطيط الاستراتيجي. لذا ينظر إليها على أنها فن وليست علما. والسؤال الذي يطرح نفسه هو: إذا كان تشكيل الاستراتيجية هو عصب التخطيط، وإذا كان هذا التشكيل ما زال فنا، فما الذي كان يفعله التخطيط الاستراتيجي طوال هذا الوقت.!؟

### الهوة الكبيرة في التخطيط

المشكلة التي تواجه التخطيط هي كيفية المزج بين الأهداف و الميزانيات وبين الاستراتيجيات والبرامج. حيث أن كثيرا من الميزانيات لا تعبر عن الاستراتيجية، بل هي مجرد إضافة أو حذف نسب تقديرية من ميزانية العام الماضي. ويرى علماء التخطيط أن هذا خطأ كبير لا بد من تصويبه. ولكنهم لم يذكروا كيف يتم ذلك. وقد حاول (كاميلوس) وضع تصور لكيفية تحويل الاستراتيجية إلى أنشطة، ولكنه لم يوضح كيفية تحويل التصور إلى واقع عملي.

## التخطيط في الثقافات المختلفة

هناك ثقافات تشجع على التخطيط وأخرى تقاومه. الثقافة اليابانية ترفض التخطيط التقليدي مثلا. في حين نجد الثقافة السوفييتية (الاتحاد السوفييتي سابقا) وأيضا المنظمات الأمريكية الرأسمالية الكبرى تفضله. على الرغم من أن الأخيرة ترفض مركزية التخطيط. ولكن كان وراء انتشار التخطيط التقليدي في أمريكا ظهور مدرسة التخطيط الأولى، فضلا عن ولع الأمريكيين بالإدارة المهنية وحبهم للرقابة والسيطرة. إذ كان التخطيط هو الوسيلة الوحيدة لإدارة الشركات الأمريكية العملاقة. فهل يعني هذا أن التخطيط المركزي المبرمج هو السبب في انهيار الاتحاد السوفييتي و في تضعضع بعض الشركات الأمريكية العملاقة؟ انه من المهم أن ندرك أن التخطيط الاستراتيجي لم يؤد دوره على أكمل وجه. ولم يكن الوسيلة المثلى لرسم الاستراتيجية، وأنه لم يكن أبدا الطريق الوحيد. قد يكون التخطيط مبرمجا للاستراتيجية وطريقا لتنفيذها، وقد يكون من الطرق المثلى، ولكنه - قطعا - ليس الطريق الوحيد.

### الميزانية كأداة للرقابة

الهدف الأساسي من الميزانية هو الرقابة على المصروفات والتحكم فيها، لا سيما تحديد النتائج المالية للمشروعات. وما زالت العلاقة بين الميزانية و التخطيط الاستراتيجي غير واضحة.. ولم يصل أحد إلى تحديد أيهما يؤثر في الآخر.

## اتهامات التخطيط

لكي نستطيع سبر أغوار التخطيط والاستراتيجية، نستعرض فيما يلي بعض الأدلة والوقائع والحالات من عالم التخطيط. فنقدم ثلاثة أنواع من الأدلة والحالات الواقعية:

### المسح

من السهل أن نحاول قياس تأثير التخطيط على أداء المنظمة. وذلك بتصميم استبيان وإدخال النتائج في الحاسب الآلي للحصول على مجموعة من معاملات الارتباط التي قد تبين وجود التأثير من عدمه. ولكن تعيب هذه الطريقة مشكلة الثقة والثبات في الأسئلة والإجابات. ثم مشكلة قياس التخطيط ذاته. هل وجود إدارة للتخطيط أو وضع خطط يعني أننا نخطط بالفعل؟. ومن المؤكد أن كل البحوث التي تمت بأسلوب المسح لم تجب على السؤال الهام: هل التخطيط يستحق أن نقوم به أم لا؟

**النوادر**

بعض النوادر والطرائف قد تساعدنا على فهم تصور المنظمات للتخطيط. فقد حدث أن أستاذاً فرنسياً درس العديد من الشركات الأوروبية بعد أزمة الطاقة عام ١٩٧٣. فوجد أن كثيراً منها ألغت إدارات التخطيط لتقليص المصروفات. وعندما سأل مدير إحدى تلك الشركات عن رأيه في التخطيط أجابه: "هؤلاء الذين يدعون أن التخطيط مهم كاذبون. فكل شيء ممكن أن يتغير بين عشية وضحاها." وفي بعض القصص الأخرى تبين أن للتخطيط تأثيراً سيئاً على الابتكار. وهذا يؤكد أنه كلما زادت بيروقراطية التخطيط، كلما عجز المديرون عن التفريق بين التخطيط والاستراتيجية و التنفيذ.

أدلة أخرى

وقد لخصها (والدافسكي) بقوله: "إذا كان المخططون يعتقدون أنهم أطباء لمجتمعاتنا. فإن المريض (المجتمع) لم يتحسن. ولكن المخططين يعزون النجاح لأنفسهم والفشل للمجتمع. وان إصرارهم على أنهم معصومون يحرمهم من خبرة التعلم من أخطائهم". ولقد أثبتت الأدلة الأخرى في القطاعين العام والخاص على حد سواء أن الفجوة تتسع باستمرار بين التخطيط والاستراتيجية.

## رد المخططين على الاتهامات

**الولاء: ليس هناك مشكلة**

بدلاً من الرد على الأدلة السابقة، لجأ المخططون إلى إنكار المشكلة واستمروا على اعتقادهم بأن مزيداً من التخطيط سيحل المشكلة. وأنحى بعضهم باللائمة على المديرين وعلى البيئة المعادية للتخطيط. وقال بعضهم: إن التخلي عن التخطيط يعتبر قراراً غير مسئول. وقال آخرون: إن أي نوع من التخطيط أفضل من لا تخطيط.

**الإنقاذ: التخطيط لذاته**

قال آخرون وهم أكثر واقعية: إن التخطيط لا يفترض فيه الكمال. حيث أن المهم هو المهارات الذهنية المكتسبة من عملية التخطيط. وهذا يعني أن التخطيط وسيلة وغاية. ويضيفون أنه من الخطأ أن تتوقع الإدارة أن تأتي نتائج التخطيط مطابقة تماما للخطط الموضوعة.

**الإتقان: طلب الهدنة**

اعترف بعض المخططين بالتهمة الموجهة للتخطيط الاستراتيجي، ولكنهم طلبوا تأجيل الحكم حتى يتحقق للتخطيط مزيد من الإتقان. وتتمثل أحدث محاولات الإتقان في نوعين جديدين من التحليل هما: تحليل ذوي النفوذ و تحليل الثقافة.

يهدف تحليل وتفسير سلوك ذوي النفوذ من داخل المنظمة وخارجها إلى التعرف على المعايير التي يستخدمونها في قياس أداء المنظمة و من ثم بناء استراتيجية الشركة مع توظيف تلك المعايير. وقد برز الاهتمام بالثقافة بعد نجاح التجربة اليابانية، حيث يسهل الربط بين السلوك الثقافي ومهام وواجبات الإدارة، ليتم تقدير مدى تأثير الثقافات السائدة على التخطيط الاستراتيجي.

وعلى العموم فان المخططين ينكرون التهم الموجهة لهم. ويوضح (ستاينر) أن التخطيط يواجه مشكلتين رئيسيتين هما: عدم التزام الإدارة العليا بالتخطيط و الجو العام السائد في المنظمة. أي أن المشكلة تكمن في الناس و النظام. فماذا يبقى؟. الحقيقة أن مقولة (إيمانويل كانت) التي أطلقها قبل مائتي عام تبدو صحيحة، حيث قال: "إن المخطط يطلب من الآخرين ما لا يستطيع هو القيام به."

## مآزق التخطيط الحقيقية

قد يكون صحيحا أن التخطيط لا يلقى تعاون واهتمام الإدارة العليا. وأن بيئة العمل قد تكون عدائية. ولكن السؤال هو: لماذا لا يلقى التخطيط التأييد المطلوب؟ و لماذا تركز الإدارة العليا على الرقابة وتتجاهل التخطيط، مما يولد جوا عدائيا له داخل المنظمة؟ الإجابة على هذا السؤال تتعلق بمشكلات التخطيط وهي:

**مشكلة الالتزام**

يطلب التخطيط دعما والتزاما كاملين من الإدارة العليا، وهو في نفس الوقت يحد من سلطات تلك الإدارة. فكيف ينتظر المخططون أن تمنحهم الإدارة العليا الالتزام المطلوب إذا كانوا هم لا يستطيعون الالتزام تجاه تلك الإدارة. وبالنسبة للمشرفين في الإدارة الوسطى فإن المشكلة أعمق. فالتخطيط يحرمهم من رقابة عملهم والتنسيق بينهم وبين الإدارات الأخرى.

**اللامركزية والحرية**

يفترض أن تكون عملية التخطيط ديموقراطية، أي أن تكون المبادرات لامركزية والتنسيق مركزياً. ولكن لا بد أن تكون هناك جهة عليا تنسق وتفرض الرأي على الجميع. وهذه الجهة يمكن أن تكون قائداً نافذ الرؤية. ولكن هذا غير مقبول من المخططين. والحل الثاني هو أن يكون التخطيط مركزياً بحتاً، بحيث يقوم المخططون بجمع المعلومات وتحليلها ووضع الحل وفرضه على الجميع. فإذا أصبح المنفذون مجرد آلات وأصبح عملهم مبرمجا، فكيف ننتظر منهم الالتزام والعمل على إنجاح التخطيط؟

ويقترح بعض المعتدلين حلا وسطا. بحيث يتنازل المخططون عن كبريائهم قليلا ويأخذون برأي الإدارة العليا والإدارة الوسطى قدر الإمكان. وبالمقابل يضحي الأفراد - بمن فيهم العباقرة و ذوو الحدس المطلق - بشيء من حريتهم الفردية ويعترفون بدور التخطيط؟ ولكن تبقى الاقتراحات النظرية في واد، والواقع في واد آخر.

## مشكلة التغيير

منذ قرن مضى قال هنري فايول: " هدف التخطيط ليس هو تشجيع المرونة، بل تقليلها. لأنه يعني التزام المنظمة بتخصيص الموارد اللازمة." ويرجع عدم المرونة إلى عوامل نفسية، حيث أن التخطيط يعطي الإدارة شعورا بالأمان يجعلها غير مهتمة بالتغيير. ولأن التخطيط ينسق بين الأقسام المختلفة، فكلما زادت دقة التنسيق كلما قلت المرونة. لأن تغيير أي جزء في خطة متكاملة قد يؤدي إلى انهيارها. وهذا يعني أن التخطيط سلوك محافظ، لأن هدفه بالفعل المحافظة على اتجاهات المنظمة. لذا فان التخطيط الفعال يجب أن يتم في إطار استراتيجية مرسومة مسبقا، وليس في ظروف تستدعي تغييرات استراتيجية كبيرة. ومن هنا نشأ ما يسمى **بالتغيير المخطط**. ومن أهم سماته:

* أنه مرحلي وتراكمي وتدريجي ولا يؤدي إلى الفوضى وتعطيل العمل والمقاومة.

* أنه ابتكاري ومكرر، بحيث يتم نقل تجارب ناجحة سبق تطبيقها في منظمات أخرى.

* أنه قصير المدى، لأن التنبؤ بالأشياء غير المتوقعة صعب. وهذا يستدعي التحكم الكامل بالبيئة لمنعها من التغير حتى نخطط للمدى البعيد، ولأن هذا مستحيل، يكون التخطيط قصير المدى هو الخيار.

## مشكلة السياسة

يفترض أن يكون التخطيط عملية موضوعية. ويدعي المخططون أن عملهم يتحرى الموضوعية والعقلانية لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة مطلقة وفي إطار القيم السائدة. ولكن لكي يحتفظ المخططون بنفوذهم فانهم يفضلون أن يكون التغيير في الخطة تدريجيا. هذا التفضيل ينعكس على أهداف الخطة ويجعلها متحفظة ويتجنب التعامل مع الأهداف ذات المخاطرة العالية. و يصمم المخططون على أن تكون الأهداف كمية، وذلك حتى تتلاءم مع نماذج التخطيط القائمة. وبدون شك فان بعض الأهداف يصعب قياسها كميا، وإلا فقدت الكثير من معانيها. من ذلك مثلا أن التخطيط يركز على الأهداف الاقتصادية قصيرة الأجل، ويهمل الأهداف الاجتماعية لصعوبة تحويلها إلى كم. على الرغم من أن الأخيرة قد تكون أعمق تأثيرا على النمو والربحية على المدى البعيد.

ويعتمد هذا الفصل على الاعتقاد بإمكانية الفصل بين

# التحليل المرن

يعتبر المخطط الذي يستطيع أن يمزج بين التحليل المنهجي والحدس من أحسن المخططين الذين يستطيعون التعامل مع الإدارة العليا. وهذا النوع من التحليل يسمى التحليل المرن أو التحليل الرقيق Soft Analysis. فالمحلل المرن لا يبحث عن الحل الأمثل (الوحيد) ويستطيع أن يتعامل مع الأهداف غير المحددة بدقة و لا يتمسك بأعلى المستويات الفنية في التحليل. ولكنه يتعامل مع كل موقف بمنظور جديد، ويحاول أن يخلق نوعا من التحدي الابتكاري لكل موقف.

هذا يعني أنه لا بد من المزج بين التحليل والحدس في رسم الاستراتيجية. وهذا يتم بالجمع بين المديرين الذين يملكون الحدس والمخططين الذي يملكون القدرة على التحليل في فريق واحد. وهذا التكامل بين الإدارة والتخطيط يمكن أن يتشكل كما يلي:

| المديرون (اصحاب الحدس) | المخططون (اصحاب المنهج) |
|---|---|
| ١- يسعون للتأقلم مع ما يجري داخل المنظمة. | ١- يسعون لتحليل ما يجب عمله. |
| ٢- يتعقبون الفرص المتاحة ويرسمون الخطط في أذهانهم ويشغلون أنفسهم بأمور غير مهمة ويقومون بأعمال مفاجئة. | ٢- يميلون للعمل المحدد البسيط ويرسمون الخطط على الورق و لا يشغلون أنفسهم بأشياء لا يمكن قياسها ولا يأبهون إلا بما هو محدد سلفا. |
| ٣- عملهم أسرع وأقل تكلفة ولكنه يحتاج إلى كم هائل من المعرفة. | ٣- عملهم أبطأ وقليل التكلفة ويحتاج فقط إلى المعلومات. |
| ٤- لا يستطيعون التعامل مع العلاقات المتشابكة، وتكون قراراتهم فيها أقل دقة. | ٤- أقدر على التعامل مع الحالات المعقدة، بشرط توفر البيانات الملائمة. |
| ٥- أقدر على مواجهة الأزمات والعمل في ظل عدم التأكد. | ٥- لا يفضلون العمل في ظروف غامضة لا توفر القدر الكافي من الحقائق والأرقام. |
| ٦- أما أن يحدثوا تغييرا جذريا ويأتون بابتكارات كبيرة، أو لا يغيرون على الإطلاق. | ٦- يميلون للتغيير الجزيء والتحسين المستمر ويرفضون المخاطرة. |

**كيف يتكون الفريق؟**

إن الدور الذي نقترحه للمخططين في مرحلة تكون الاستراتيجية يقتصر على اشتراكهم في المدخلات والمخرجات، والمساندة - فقط - أثناء تكوين الاستراتيجية. لكنهم لا يشتركون في عملية تشكيل الاستراتيجية ذاتها، والتي تعتبر بالنسبة لهم صندوقا أسود.

### مشكلة الرقابة

يقول فريدمان: "إن التخطيط هو النشاط الذي يحاول به الإنسان أن يكون سيدا على نفسه وأن يشكل المستقبل بقوة المنطق." إن اهتمام التخطيط بالرقابة يؤدي إلى عدم المخاطرة و تجنب الابتكار والتغيير الجذري في المنظمة. حتى وان كانت البيئة تتطلب مثل هذا التغيير. وهناك تصور خاطئ يعيشه أبناء كل عصر، وهو اعتقادهم بأنه زمن أكثر اضطرابا مما قبله، وأنهم مقبلون على أزمات قاتلة. وهذا في الحقيقة غير صحيح. فدائما يتصور المخططون أن التخطيط يمر في مرحلة اضطراب تتطلب استعدادات أكبر و خططا للطوارئ. فعندما كان (توفلر) يكتب كتابه المشهور (صدمة المستقبل) في أواخر الستينات، كان (ماكريداكس) و هو عالم مستقبليات مشهور يصف نفس الفترة على أنها أكثر فترات التاريخ استقرارا في الدول الصناعية. والحقيقة أنه لا يوجد عصر يخلو من اضطراب، ومهما بلغ الازدهار الاقتصادي مداه، فان هناك من سيشكو من الكساد.

لذا فان حاجة التخطيط للرقابة الشديدة ليس لها ما يبررها. لأنه لو كانت تلك الاضطرابات حقيقة واقعة لانهارت كل الاستراتيجيات و ماتت كل المنظمات. صحيح أن كثيرا من المتغيرات تطرأ على البيئة التي تعمل فيها المنظمات. ولكن يقابل هذه المتغيرات ثبات في أوجه أخرى. وإذا كان الاضطراب الذي يعيق التخطيط صحيحا في أمريكا، فلماذا لم يكن صحيحا - في نفس الفترة - في اليابان؟ وإذا كان الكساد حتميا في بريطانيا.. فلماذا لم يكن بنفس الحتمية في ألمانيا؟ كل هذا يدفعنا إلى القول بأن الاضطراب المزعوم ليس إلا قناعا على وجه الرقابة الصارمة التي يفرضها التخطيط.

وحقيقة الأمر أن كثيرا من المنظمات تستغل التخطيط كأداة للدعاية، وكأن التخطيط جزء من برنامج العلاقات العامة. وفي هذا يقول والدافسكي: "هناك كثير من الرؤساء الذين يريدون أن يبدوا في أعين الآخرين وكأنهم يسايرون العصر. فيعرضون على زائريهم تلك الخطط البراقة التي لا تهدف إلى حل المشكلات، بقدر ما تهدف إلى تغطيتها."

## مغالطات التخطيط الكبرى

لكي نوضح أسباب انهيار التخطيط، يجب أن نبين الافتراضات الخاطئة التي ارتكز عليها:

### مغالطة سبق الإصرار والترصد

يفترض التخطيط الاستراتيجي التحديد المسبق في كثير من الأمور. فهو يعتمد على التنبؤ والتحضير للمستقبل. أي أنه يفترض ما سوف تكون عليه البيئة أثناء تنفيذ الخطة. فإذا لم تتغير البيئة فان التنفيذ سيكون على ما يرام. أما إذا تغيرت البيئة، فلا بد أن تكون كل التغيرات قد سبق توقعها. ويمكن لهذه التغيرات أن تكون منتظمة أو دورية أو موسمية أو عشوائية( غير منتظمة). والأخيرة هي المشكلة.

### التنبؤ بالأحداث الفردية

لكي نتنبأ بظاهرة ما يجب أن نفهمها. فإذا كانت هناك علاقة سببية كوجود سبب ونتيجة، أمكننا التنبؤ بشكل تلك العلاقة في المستقبل بناء على خبرة الماضي. لذلك يصعب علينا التنبؤ بالأحداث الفردية التي لم يسبق لنا التعامل معها. حتى نظم الذكاء الصناعي و نظم الخبرة أثبتت عدم قدرتها على التعامل مع الأحداث العشوائية. إن تعلق الإدارة بالتنبؤ يشبه إلى حد كبير تعلق بعض الناس بالطقوس السحرية، لأنها تزيل التوتر و القلق من مواجهة المستقبل.

### التنبؤ كوسيلة للتحكم

يمكن للتخطيط أن ينجح إذا استطاعت المنظمة أن تفرض سيطرتها (خطتها) على البيئة المحيطة بها. ولا يمكن تحقيق هذا الشرط إلا إذا تحولت المنظمة إلى نظام مغلق بحيث تؤثر بالبيئة دون أن تتأثر بها. وتعتبر بعض نظريات التخطيط الحكومة نظاما مغلقا. ولكن للأسف لا يوجد نظام مغلق كما يريد المخططون. فعندما يحدث تغير غير متوقع في الطقس أو في البيئة أو في السوق فان التخطيط ينهار. وهذا ما حدث للاتحاد السوفييتي كدولة ولشركة IBM كمنظمة.

### السيناريو بديل للتنبؤ

السيناريو أداة هامة من أدوات الاستراتيجية. والسيناريو يبنى على افتراض أن قدرتنا على التنبؤ محدودة، فيتم افتراض عدد من الاحتمالات الممكنة. وفي حين يركز التنبؤ على المخرجات، فان السيناريو يركز على فهم القوى التي تؤثر في تلك المخرجات. وبعض هذه القوى هي المدخلات. لكن بناء السيناريو ليس أمرا هينا. واصعب ما فيها هو تحديد عددها. وكلما زاد عددها كلما زادت فرصة نجاح أحدها في محاكاة المستقبل. لكن زيادتها عن حد معين يجعل من الصعب علينا التعامل معها.

وإذا كان بناء السيناريو مقبولا، فان التخطيط المسبق (مع سبق الإصرار والترصد) يصبح غير ذي معنى. ولكن بناء السيناريوهات يتفق مع التخطيط للطوارئ، أي أنه مناسب لوضع خطط بديلة، بحيث تكون المنظمة جاهزة لتنفيذ خطة بديلة في حالة تحقق السيناريو في الواقع.

### مغالطة الفصل

يفترض التخطيط أيضا الفصل بين الاستراتيجية والعمليات. وأنه لولا هذا الفصل لما أمكن للإدارة وضع الاستراتيجية، لأنها ستكون منهمكة في التفاصيل اليومية. فهل الفصل بين التخطيط و التنفيذ يحل المشكلة؟. إن المشكلة في تقديرنا ليست في التخطيط الاستراتيجي بل في تنفيذ الاستراتيجية. إذ لا يجب أن نهتم بالصورة الكلية على حساب التفاصيل.

والمعلومات اللازمة. إلا أن البيانات الجافة تفتقر لعناصر غير كمية وهي غالبا ما تجمع بطريقة تفقدها الكثير من التفاصيل الهامة، أغلبها يصل متأخرا، كما أنه من السهل التلاعب بها مما يفقدها عنصر الثقة. نخلص من هذا إلى أننا نحتاج دائما إلى البيانات الرقمية وإلى البيانات الحية التي لا يمكن الحصول عليها إلا بالاحتكاك اليومي مع العاملين. وفي هذا يقول (ماتسوشيتا): "إن عملي يتعلق بالأشياء الكبيرة والأشياء الصغيرة في الشركة. أما الأشياء المتوسطة فيمكن تفويضها." كما أن التفكير الاستراتيجي يحتاج إلى رؤية وتخيل. والأرقام تفتقر لكليهما.

ويمكن دمج عمليات وضع الاستراتيجية بتنفيذها من خلال عملية تعلم تتخذ شكلين مختلفين: الأول مركزي والثاني لامركزي. في الحالة الأولى يقوم واضع الاستراتيجية بملاحظة تأثيرها على العمل بصورة تجعل تقييمها دوريا بحيث تعاد صياغتها عند الحاجة ومن خلال مراقبة التنفيذ. في الحالة الثانية - وتتم في المنظمات الكبيرة - فان المنفذين هم الذين يضعون الاستراتيجية.

**المغالطة الكبرى**

لا يوجد دليل حتى الآن على أن التخطيط الرسمي (المنهجي) الذي يقوم على تحليل العمليات إلى أجزاء يمكن أن يحل محل الحدس والابتكار. لا سيما إذا عدنا وأكدنا على أن التخطيط والاستراتيجية شيئان مختلفان. فالاستراتيجية هي التي تحدد الاتجاهات، ثم يأتي التخطيط ليحول تلك الاتجاهات إلى خطط عمل. والسؤال الذي يطرح نفسه هو: هل الحدس عملية تفكير مختلفة تماما عن التحليل المنهجي العقلاني؟

تشير الأبحاث إلى أن الجانب الأيمن من المخ مسئول عن الإدراك والعواطف. وأن الجانب الأيسر مسئول عن تفسير اللغة والأشكال والتفكير المنظم والتسلسل والترتيب. أي أن الجانب الأيمن مختص بالتفكير التلقائي والنظرة الشمولية، في حين أن الجانب الأيسر مختص بالتحليل. وهذا يعني وجود فرق كبير بين التخطيط والإدارة. فالتخطيط الرسمي تحليلي (أيسر) والإدارة تلقائية وغير منهجية (أيمن). أي أنها غير رسمية. وهذا يعني أنه لا يمكن لأي منهما أن يغني عن الآخر. ولا بد من أن يعملا في تناغم وانسجام. ولكي يستطيع المدير أن يضع الاستراتيجية المناسبة وإدراك كل ما يدور في منظمته، فهو بحاجة إلى جميع أشكال الاتصال اللفظي والحركي بالإضافة إلى التحليل المنهجي.

وهذه هي المغالطة الكبرى لمدرسة التخطيط الرسمي. لأن التخطيط ليس هو الصورة الكاملة، ولأن التخطيط الاستراتيجي ليس هو تشكيل ورسم الإستراتيجية. نعم.. يستطيع التخطيط أن يساهم في تكوين الصورة بتقديمه لبعض أجزائها. لكنه لا يستطيع أن يرسم الصورة كاملة.

## التخطيط والخطط والمخططون

**لماذا تخطط المنظمات؟**

لا تخطط المنظمات لابتكار استراتيجيات، ولكن لبرمجة الاستراتيجيات القائمة وتحويلها إلى خطوات قابلة للتنفيذ. ونحن لا نعتبر هذا الوظيفة الأولى للتخطيط. بل نعتبره الوظيفة الأولى والأخيرة. أي الوظيفة أنها الوحيدة. أما بقية الأدوار فتخص المخططين والخطط.

وتمر برمجة الاستراتيجية بثلاث خطوات:

* التصنيف: في هذه الخطوة يتم تحويل الاستراتيجية إلى خطوات قابلة للتنفيذ، أي تتم قولبتها وترتيبها بشكل منطقي.

* التفصيل: في هذه الخطوة يتم تحليل الاستراتيجية وبناؤها على شكل هرم، على قمته الاستراتيجيات الفرعية، تليها البرامج، وقاعدته خطط عمل محددة ومجدولة زمنيا.

* البرمجة: أي تحويلها إلى روتين. وهذا لا يتم إلا تحت ظروف معينة، منها: أن تكون البيئة مستقرة، مع وجود قدر معقول من التنبؤ ، وأن تتم البرمجة بتأن، لأن التسرع يؤدي إلى الفشل.

**وظائف الخطط**

إذا كان التخطيط هو البرمجة، فان للخطط وظيفتين: فهي تعمل كوسيلة للاتصال و كوسيلة للرقابة. وهاتان الوظيفتان تبرران عملية التخطيط. فنحن نبرمج من اجل التنسيق ولكي يعرف كل فرد داخل المنظمة موقعة. وهذا هو الدور الاتصالي. و في الجانب الرقابي يتم إملاء الأدوار وتحديد معايير الأداء. لذا يسمى الدور الرقابي للخطة (شرطي المنظمة). ولهذا الشرطي مهمتان: داخلية على الأنشطة وخارجية على المنافسين والموردين.

**دور المخططين**

يقوم المخططون بإدارة عملية التخطيط ككل. وفضلا عن عملية التخطيط فان لهم أدوارا إضافية منها: البحث عن الاستراتيجيات في حالات الطوارئ. وهذه وظيفة الإدارة العليا والإدارة الوسطى التي تحتاج دائما إلى مؤازرة المخططين. وهناك أيضا مهمة التحليل بتوظيف كل أدوات الإدارة وبحوث العمليات، بحيث يتم تحليل المعلومات وتقديمها للإدارة العليا على طبق من ذهب لاستعمالها في صياغة الاستراتيجية. وتتبع مهمة التحليل قيام المخطط بتغيير النموذج الذهني لدى المدير. فلكل مدير تصور ذهني للعالم من حوله. ووظيفة المخطط أن يغير هذا التصور أو يعرض الوجه الآخر منه. وهذا يخلص المدير من الرؤية النفقية الضيقة Tunnel Vision. ويمكن للمخطط أيضا أن يكون عاملا مساعدا في التفكير الاستراتيجي وليس التخطيط الاستراتيجي. فقد تصاب الإدارة أحيانا بعدم الرغبة في التخطيط. فيأتي دور المخطط المساعد لينبه الإدارة ويدفعها إلى التفكير الاستراتيجي لا سيما أثناء الطوارئ.